

Fluxos & Riscos n.º5, 2019

pp. 99 - 116

CONTRIBUTO DO SERVIÇO SOCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

Aida Ferreira¹Angélica Figueira²

RESUMO

Este artigo pretende salientar a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, e dar visibilidade ao papel do Serviço Social na gestão técnica destas organizações.

Assente num estudo de caso, foi utilizada uma metodologia mista, triangular, qualitativa, com recurso à entrevista semidiretiva realizada às direções institucional e técnica, e por uma metodologia quantitativa com recurso a dois questionários, um aplicado aos colaboradores e outro aos clientes/utentes. Paralelamente, foi efetuada uma pesquisa e análise documental. Os resultados obtidos demonstram que na organização em análise, o colaborador como capital humano primordial contribui para a sustentabilidade da mesma. Tal facto deve-se à perspectiva sempre presente de humanização que passa, sobretudo pela forte valorização dos colaboradores, como pessoas, repercutindo-se também a sua satisfação no acolhimento e acompanhamento dos clientes/utentes e, consequentemente nos serviços prestados à comunidade exterior onde a organização está inserida.

Palavras Chave: *Serviço Social; IPSS; Sustentabilidade; Gestão; Gestão de Pessoas.*

1 Docente ULHT

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8576-2482>

2 Assistente Social ASSF Centro de Pesquisa e Estudos Sociais (CPES). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Serviço Social

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0237-6621>

Abstract

This article intends to emphasize the importance of people management for the sustainability of a Private Institution of Social Solidarity, and to give visibility to the role of Social Work in the technical management of these organizations.

Based on a case study, a mixed, triangular, qualitative methodology was used, using a semi-directional interview conducted in the institutional and technical directions, and a quantitative methodology using two questionnaires, one applied to employees and the other to clients / users. At the same time, a documentary research and analysis was carried out. The results show that in the organization under analysis, the collaborator as primordial human capital contributes to the sustainability of the same. This is due to the ever-present perspective of humanization, which is mainly due to the strong appreciation of employees as individuals, and their satisfaction in receiving and accompanying clients / users and, consequently, in the services rendered to the outside community where the organization is inserted.

Keywords: Social Work; IPSS; Sustainability; Management; People management.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como base a investigação realizada no âmbito de um mestrado³ cujo título foi: *“A importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social - O caso do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche”*. A investigação foi desenvolvida com o intuito de aprofundar o conhecimento científico da gestão de pessoas e o seu contributo para a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

A sustentabilidade é na actualidade fundamental, nas organizações lucrativas e não lucrativas. Assim sendo, gerir os recursos das organizações do setor social é um dos trunfos para que as mesmas entrem no caminho da autosustentabilidade (Azevedo, Franco & Meneses, 2012). Atualmente, estas Organizações, também designadas por Organizações do Terceiro Setor confrontam-se com algumas limitações, entre as quais, os financiamentos reduzidos, a insegurança do quadro de pessoal, associadas consequentemente, à instabilidade financeira e à falta de profissionalização dos colaboradores, colocando assim por vezes em causa a sua missão social. Verifica-se também que, quanto mais aumenta a importância destas organizações mais cresce a exigência quanto ao seu desempenho e a reflexão sobre a sua sustentabilidade (Amador, 2013).

3 Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar. Instituto de Serviço Social, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

A sustentabilidade do Terceiro Setor pode ser analisada tendo em conta diferentes pontos de vista: relacionada com a capacidade de gestão, sob a óptica do relacionamento com os stakeholders, ligada à dimensão de planeamento estratégico, assente em duas vertentes: a dimensão sistémica e a dimensão gerencial, e, a melhor combinação entre o capital humano, financeiro e social.

Deste modo, um dos desafios da eficiência das organizações assenta na profissionalização dos seus colaboradores, assim, o desafio da sustentabilidade envolve não apenas as questões financeiras mas também as questões do capital humano. A relação entre práticas de gestão de pessoas e a sustentabilidade das IPSS tem vindo a ser referida e sugerida na literatura. Pelo que se considera este estudo, apesar de ser um estudo de caso, portanto limitado ao objeto em análise, como um contributo para o avanço do estado da arte de investigações nesta matéria. Ele vai contribuir para o aumento do conhecimento relativamente às relações entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade das IPSS incorporando também a dimensão da importância da gestão técnica que tem vindo a ser cada vez mais desempenhada pelo Serviço Social. Para além desta abordagem sucinta privilegia-se, sobretudo a metodologia científica seguida e os resultados obtidos.

2. SERVIÇO SOCIAL E GESTÃO DE PESSOAS

O Serviço Social como a profissão de intervenção social mais antiga, com mais de cem anos, tem conjugado ao longo dos anos os princípios e valores que o informam desde sempre, com as alterações e dinâmicas constitutivas das políticas sociais integradoras do Estado Providência. Assim sendo, os cidadãos de cada Estado Nação usufruem de direitos humanos e sociais de acordo com a filosofia de sociedade, organização e riqueza de cada Estado. O domínio dos direitos sociais atua como mediador entre os indivíduos em situação de desvantagem social e as estruturas sociais existentes no quadro político constitucional.

A responsabilidade das respostas institucionais e a estrutura destas, organização e funcionamento também têm peculiaridades próprias em cada Estado. Portugal está inserido no modelo Europa do Sul⁴, onde as organizações sociais de resposta aos problemas sociais estão na sua maioria inseridas no Terceiro Setor do qual as IPSS são parte integrante. Não ignorando que a sustentabilidade das organizações

4 O modelo Europa do Sul desenvolvido por Esping- Andersen (1990) inclui Portugal, Grécia, Espanha e Itália, significando que o Estado reparte a sua responsabilidade com o mercado e o Terceiro Setor. A par deste modelo, o autor analisa os modelos: Continental, Anglo-saxónico e Escandinavo com referência ao conjunto dos modelos de Estado Providência na Europa.

depende de recursos financeiros, humanos e materiais, interessa aqui salientar os recursos humanos, considerados como a gestão de pessoas. Na intervenção social o Serviço Social tem como fundamento os Direitos Humanos e valores sociais relacionados com as respostas a necessidades primárias e básicas. Vários estudos realizados em Portugal têm indicado que a maior percentagem das despesas nestas organizações não lucrativas resulta do quadro de pessoal, apesar destes colaboradores receberem abaixo da média nacional. (Almeida, 2011). É neste sentido que a gestão de pessoas e o bom clima organizacional, têm repercussão na satisfação dos trabalhadores e consequentemente nos serviços fornecidos à comunidade. Assim sendo, interessa perceber o modo como é exercida a gestão de pessoas, na sua maioria por assistentes sociais e se essa gestão contribui para a sustentabilidade das IPSS.

Não sendo objetivo nesta comunicação elencar o número de assistentes sociais que desempenham o cargo de diretor técnico, mas pela observação *ad hoc* reconhece-se que são em número muito elevado. Daí, a necessidade de criação do mestrado acima referido ligado à disciplina do Serviço Social. Nesta investigação foram ouvidas três Diretoras Técnicas cuja perspetiva de avaliação do seu cargo, no sentido de gestão de pessoas, será realçada mais à frente.

3. SUSTENTABILIDADE DO TERCEIRO SETOR

O conceito de sustentabilidade organizacional do Terceiro Setor é amplo, complexo e multidimensional. Neste sentido a sustentabilidade pode ser analisada tendo em conta diferentes perspetivas consoante os autores.

A sustentabilidade relacionada com a “alta capacidade de gestão, participação, integração, iniciativa, produção, articulação, mobilização, organização, aliada a um alto grau de conscientização, identidade e objetividade comum” (Melo e Froes, in Oliveira, 2011: 110).

Já o autor Roque, (2012) salienta a óptica do relacionamento com os stakeholders, ou seja, o relacionamento das organizações com as partes interessadas nomeadamente: os beneficiários, os financiadores, os colaboradores e os elementos da direção, entre outros, porque o envolvimento destes influencia o desempenho da organização, contribuindo assim para a sua sustentabilidade.

Junior, Queiroz, Hékis, Lima, & Furukava, (2012) enfatizam a dimensão de planeamento estratégico, uma vez que as organizações necessitam de adotar uma forma de gestão que possibilite o planeamento com o estabelecimento de objetivos

e metas que favoreçam a continuidade das suas atividades, gerando instrumentos que possam medir o desempenho financeiro e não financeiro, com o intuito de desenvolver ações estratégicas para o seu crescimento e sustentabilidade.

Para Armani (2003) a sustentabilidade organizacional assente em duas vertentes: a dimensão estratégica e a dimensão gerencial. A dimensão sistémica está associada a fatores externos à organização, relacionamento da organização com seu meio ambiente, referindo-se à posição sociopolítica da instituição. A esta dimensão associam-se os seguintes conceitos: a) capacidade de accountability, b) capacidade de advocacy, c) gestão da imagem, d) administração de parcerias; e, e) sistema legal. A dimensão gerencial está associada à gestão e capacidades de eficácia e eficiência organizacional. A esta dimensão da sustentabilidade estão inerentes os seguintes conceitos: f) gestão estratégica, g) gestão de pessoas e, h) administração de recursos.

Por fim e em síntese, Azevedo et. al., (2012) consideram a sustentabilidade das organizações a melhor combinação entre o capital humano, financeiro e social.

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Objeto, Objetivos e Hipóteses

A definição do problema de investigação é essencial por vários motivos, designadamente: centraliza a investigação numa área concreta, estrutura o projeto, delimita o estudo, orienta a revisão da literatura para a questão principal. É também uma referência para redigir o projeto e indica os elementos fundamentais a obter (Coutinho, 2011). As práticas de gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS são o objeto de pesquisa e o propósito do estudo realizado partiu da seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS?

Considerando a revisão da literatura realizada, o objetivo geral desta investigação implicou compreender captar as perceções do diretor geral, direção técnica, colaboradores e clientes.

Como objetivos específicos propuseram-se: 1) relacionar as práticas de gestão de pessoas com a sustentabilidade; 2) identificar desafios futuros para garantir a sustentabilidade; 3) identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa IPSS; 4) caraterizar as práticas e procedimentos de gestão de pessoas nas dimensões: recrutamento e seleção; acolhimento; análise e descrição de funções;

formação; avaliação de desempenho; motivação e gestão de recompensas; 5) perceber como se efetua a participação das pessoas na gestão da instituição; 6) analisar o entendimento dos colaboradores relativamente às práticas desenvolvidas na organização para a gestão de pessoas; e, 7) analisar o grau de satisfação dos clientes quanto ao desempenho do pessoal traduzido nas respostas sociais.

Este estudo partiu das seguintes hipóteses: 1) a sustentabilidade organizacional implica providenciar uma cultura de melhoria contínua e qualificação dos colaboradores, 2) a gestão das pessoas contribui fortemente para a IPSS atingir a sua missão e objetivos, constituindo-se como uma prioridade para a sua sustentabilidade; 3) a prática de gestão de pessoas é também condicionada pela situação financeira da organização e pela conjuntura económica do país.

4.2. Métodos e Técnicas

Uma abordagem triangular permite recolher e analisar tanto dados quantitativos como qualitativos, utilizando vários métodos e técnicas de investigação no mesmo estudo. Neste sentido, recorreu-se a uma metodologia mista através da triangulação de métodos na colheita de dados. A investigação foi baseada num estudo de caso em que foram aplicadas diferentes técnicas de recolha e tratamento de dados. Isto porque, empregar apenas um dos paradigmas na investigação pode ser um obstáculo ao desenvolvimento das ciências sociais (Fonseca, 2008). *“Analisar os problemas sociais exige abordagens diversificadas que combinem o que de melhor tem para dar cada um dos paradigmas”* (Coutinho, 2011 p. 32). Em vez de se pensar nas abordagens qualitativas e quantitativas como incompatíveis, deve-se vê-las como complementares para melhorar o entendimento do fenómeno social em análise (Fonseca, 2008; Meirinho & Osório, 2010).

4.3. Estudo de caso e seleção da Organização

Um estudo de caso pressupõe uma investigação sobre uma situação específica, especial, única, de um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação (Coutinho, 2011). O presente estudo de caso foi desenvolvido numa organização - o Centro Solidariedade e Cultura de Peniche (CSCP).

O estudo de caso pode definir-se como uma descrição intensiva, holística e uma análise de um fenómeno, de uma instituição integrada num contexto específico e particular. A utilização de estudo de caso neste trabalho foi uma estratégia

adequada para responder à questão inicialmente colocada. Tal como afirma Coutinho (2011 p. 295)

Na investigação em CSH [Ciências Sociais e Humanas] abundam mais os estudos de caso de natureza interpretativa/qualitativa, não menos verdade é admitir que, estudos de caso existem em que se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos.

Trata-se de um estudo instrumental, descritivo, exploratório e único. É instrumental porque se pretende compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das IPSS's, e para o efeito, escolheu-se uma de muitas IPSS's existentes no país para compreender o fenómeno da sustentabilidade associado à gestão de pessoas. Desta forma, o CSCP, objeto do estudo de caso, acabou por ser o 'instrumento' para chegar à compreensão do assunto em causa, isto é, para aumentar o conhecimento sobre a problemática. É descritivo e simultaneamente exploratório: descritivo porque se descrevem as práticas de gestão de pessoas e, como as mesmas contribuem para a sustentabilidade no contexto da organização em estudo através da perceção das chefias, colaboradores e clientes; exploratório porque a finalidade desta dissertação foi contribuir para o aumento dos conhecimentos, procurando identificar e explicar as relações entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade, bem como levantar algumas hipóteses sobre as suas relações. É único, pois a investigação alude a um estudo de caso único realizado apenas numa IPSS - o CSCP. Esta escolha não assenta em critérios probabilísticos, mas sim em critérios paradigmáticos e teóricos (Coutinho, 2011). A escolha da IPSS foi intencional e recaiu sobre o CSCP, por facilidade de acesso e proximidade da residência da investigadora e também, por um lado, por ser a de maior relevo no concelho de Peniche, pela sua história, pela sua área de abrangência, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de utentes e pelo número de colaboradores que abrange. Por outro lado, porque a organização tem em funcionamento padrões de qualidade que resultam do processo, em marcha, para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Esta implementação juntamente com a celebração de acordos de cooperação com o Instituto da Segurança Social tem implicações a diversos níveis, designadamente ao nível da gestão de pessoas.

4.4. Recolha e tratamento de dados

Escolhida a organização a recolha de dados implicou vários procedimentos tais como análise documental, entrevistas, questionários. Assim, a recolha de dados

baseou-se no princípio do pluralismo metodológico que defende a utilização de diferentes técnicas de recolha de dados, privilegiando-se a estratégia de cruzamento ou triangulação dos dados de maneira a obter uma visão abrangente do fenómeno em estudo (Coutinho, 2011). Foram utilizadas várias técnicas para recolha de dados de maneira a obter diferentes perspetivas, tais como: a realização de entrevistas exploratórias, de entrevistas semidiretivas, análise documental, a realização de inquéritos por questionário.

Referindo Coutinho (2011 p. 55) “*O investigador nunca parte do zero.*” Pois existe literatura publicada relevante para situar o novo estudo no contexto e definir um vínculo entre o conhecimento que já existe acerca do objeto de estudo e o que se pretende investigar. Para se perceber como as IPSS’s gerem as pessoas na perspetiva da sua sustentabilidade, para além das leituras, realizou-se uma entrevista exploratória com uma Diretora Técnica de uma cooperativa de solidariedade social, com estatuto de IPSS com a função de gestão de pessoas, uma vez que as entrevistas exploratórias completam as leituras sobre o “*estado da arte*” (Quivy & Campenhout, 1998), dando ao investigador uma visão do fenómeno real que pode reforçar, sensibilizar e trazer outras visões sobre o problema a abordar.

No decorrer da investigação a análise de vários documentos permitiu o acesso a um conjunto de informações como forma de complementar os dados obtidos pelas outras técnicas. A análise documental teve como base os documentos internos elaborados pela organização como os estatutos, os regulamentos internos, os relatórios e planos de atividades, que possibilitaram o acesso a informações sobre a caracterização da IPSS e da sua atividade passada, presente e futura.

Para a obtenção de respostas relacionadas com as perceções e os significados foram realizadas entrevistas ao diretor geral e às três Diretoras Técnicas, partindo de uma autorização prévia escrita, envolvendo o Instituto de Serviço Social, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, (ULHT) a mestrandia e o CSCP. Deste modo os contactos estabelecidos permitiram não apenas as relações formais em situação de entrevista, mas também contactos informais de esclarecimentos e informação adicional. Tal como afirma (Coutinho, 2011 p. 101) “*o contato entre o entrevistador e entrevistado, possibilita que o primeiro possa adaptar as questões e /ou pedir informação adicional sempre que tal se revele importante (...).*”

As entrevistas proporcionaram conhecer a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade da IPSS percebida pelos quatro colaboradores que assumem a posição de chefia intermédia entre os corpos sociais da organização e o corpo

de colaboradores. Há um vogal da direção, que tem delegação para o cargo de diretor geral e desempenha funções diárias na organização, e três Diretoras Técnicas afetas às respostas sociais: Creche e Jardim Infantil, Centro de Acolhimento Temporário, e Estrutura Residencial para Idosos. Enquanto colaboradores do CSCP, conhecem todos os procedimentos de gestão seguidos pela organização, e enquanto mediadores, recebem orientações da direção e implementam-nas junto das equipas de trabalho. Simultaneamente, são os elementos que melhor conhecem os grupos de trabalho de cada resposta social devido à proximidade diária que mantêm com todos os colaboradores e com os procedimentos de trabalho diário.

Foram elaborados dois guiões de entrevista, um a aplicar ao diretor geral e outro às Diretoras Técnicas e efetuado o pré-teste. As questões do guião basearam-se na dimensão sistémica da organização contemplando as seguintes categorias: práticas de gestão de pessoas, sustentabilidade, legislação e desafios.

Para o tratamento dos dados resultantes das entrevistas recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. Segundo Guerra (2006) esta técnica confronta o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. De maneira a obter objetividade, transcreveram-se as entrevistas após registo em áudio e fez-se uma leitura atenta com o objetivo de identificar outras possíveis categorias de análise que permitissem obter resultados no sentido de uma total correspondência com a realidade. De seguida procedeu-se à construção da sinopse das entrevistas.

Assente na técnica de análise categorial, transformou-se a informação obtida nas entrevistas em categorias e subcategorias de análise tomando em consideração a necessidade de lhe dar significado e sentido de forma lógica, criando assim um texto virtual resultante da construção do investigador. *“A análise categorial, consiste na identificação sistemática de elementos ou categorias que permitem transformar todo o texto em unidades de significação, ordenando os dados de uma forma lógica e resumida”* (Morgado, 2012 p. 111). *Concretizando, apresenta-se de seguida, em síntese um quadro (1) identificador das quatro categorias e subcategorias tratadas na análise de conteúdo das entrevistas.*

Quadro 1 - Codificação das entrevistas.

Categoria	Subcategoria
Gestão de pessoas	Funções
	Recrutamento e seleção
	Acolhimento
	Análise e descrição de funções
	Formação
	Avaliação de desempenho
	Motivação/gestão de recompensas
	Participação dos colaboradores: sugestões e reclamações
	Avaliação da satisfação do colaborador
Sustentabilidade	Valorização das práticas de gestão de pessoas
	Da prática de gestão de pessoas ao sucesso da sustentabilidade
	Plano estratégico
	Angariação de recursos
Legislação	Benefícios
	Limitações
Desafios	Futuros das práticas de gestão de pessoas
	Sustentabilidade das IPSS's

Fonte: elaboração própria.

De maneira a analisar o entendimento dos colaboradores e dos clientes, quanto às práticas de gestão de pessoas na organização utilizou-se o inquérito por questionário, como técnica de recolha de informação. *“Trata-se, portanto de requerer informação a um grupo socialmente significativo de pessoas acerca dos problemas em estudo, para logo, mediante uma análise do tipo quantitativo ou qualitativo, retirar as conclusões que correspondem aos dados recolhidos.”* (Vilelas, 2009 p. 133).

Foram aplicados dois inquéritos distintos. Quanto aos colaboradores os questionários abrangeram o universo de 61 inquiridos. Quanto aos clientes, o universo foi de 248. Realizou-se uma amostra de 15% relativamente a todas as respostas sociais. Assim, foram abrangidos na Estrutura Residencial para Idosos 10 clientes; no Jardim de Infância 14 clientes; e na Creche 11 clientes. *“A característica essencial da amostra probabilística é que se pode especificar para cada elemento da população (escolhido aleatoriamente) a sua probabilidade de ser incluído na amostra”* (Moreira, 1994 p. 77). A amostra de 15% foi uma amostra aleatória simples. Os

questionários foram entregues pelas Diretoras Técnicas aos clientes selecionados. Reuniu-se antecipadamente com as referidas Diretoras Técnicas no sentido de explicar a metodologia de aplicação dos questionários e ainda, o significado e interpretação de cada questão.

Considera-se a escolha desta técnica como sendo a mais adequada por permitir uma rápida recolha de dados, tal como considera Moreira (1994 p. 165) *“permite a abordagem de grandes populações a custos relativamente baixos”*.

Ambos os questionários foram de autoadministração realizados em suporte papel. O tratamento de dados foi feito através do programa informático - folha de Excel da Microsoft e para a análise e apresentação dos dados recorreu-se à utilização de tabelas e gráficos.

Em suma, e tal como refere Moreira (1994 p. 25) *“cada método gera diferentes tipos de dados, todos contribuindo por formas específicas para a compreensão do fenómeno em questão”*.

5. SÍNTESE CONCLUSIVA

No que respeita à forma como a prática de gestão de pessoas é desenvolvida no CSCP, o papel de gestão de pessoas não está atribuído a um departamento em particular. O desenvolvimento e a implementação das referidas práticas advêm da experiência profissional e da formação técnica do diretor geral e das três Diretoras Técnicas com o auxílio do departamento administrativo e financeiro, indo ao encontro do pensamento de Parente (2014 p. 312) *“a conceção das políticas e instrumentos operacionais de gestão de pessoas centraliza-se na direção e responsável (is) afecto (s) à função, com auxílio (ou não) de consultores externos, numa metodologia de formação-ação”*.

Desenvolveu-se a investigação no sentido de identificar as práticas de gestão de pessoas e relacioná-las com a sustentabilidade. Através do estudo de caso, foi possível constatar o seguinte: 1) É do entendimento das chefias intermédias (Diretor Geral e Diretoras Técnicas) e restantes colaboradores que são utilizados métodos para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores e que estes são práticas planeadas e documentadas; 2) O primeiro momento do acolhimento do novo colaborador é realizado pelas chefias, e acompanhado pelos colegas de equipa, antes de assumir o seu posto de trabalho, 3) As tarefas e funções a desempenhar são do conhecimento de todos os colaboradores

e cada um sabe a quem se dirigir superiormente uma vez que as normas estão claramente definidas no manual de funções; 4) A formação dos colaboradores desenvolve-se tendo em conta o levantamento das necessidades de formação, contudo, não existe um plano de formação anual. É considerada uma prática fundamental embora nem sempre é possível cumprir com o número de horas estipulado na lei, 5) A avaliação de desempenho é considerada uma prática benéfica mas não é desenvolvida na organização devido à complexidade da sua implementação associada ao fator tempo. Apesar das chefias intermédias entenderem como uma dificuldade de implementação do sistema de avaliação de desempenho a sua aceitação por parte dos colaboradores, estes consideram que a informação recebida atualmente sobre o seu desempenho é útil para a melhoria da sua atitude profissional; 6) A organização não tem implementado um sistema de gestão de recompensas, todavia, as chefias desenvolvem alternativas não financeiras e de modo informal de maneira a motivar e a apoiar os colaboradores. As práticas: recrutamento e seleção, acolhimento e análise e descrição de funções articulam-se e desenvolvem-se com o recurso às seguintes ferramentas: guião de entrevista, manual de acolhimento ao colaborador e manual de funções. As práticas: formação e avaliação de desempenho estão referenciadas no plano estratégico.

As Organizações do Terceiro Setor são confrontadas com a necessidade de gerir as pessoas que nela trabalham e a adotarem procedimentos, formais ou informais, que podem depender, entre outros, dos seguintes fatores: objetivos, missão, cultura organizacional, contexto e história da organização. No CSCP, a implementação de algumas práticas de gestão de pessoas foram impulsionadas com a introdução do SGQ, impondo a adoção de procedimentos com vista à melhoria dos serviços e a uma maior rentabilização dos recursos.

O diretor geral destaca a formação como uma prática fundamental de gestão de pessoas, indo ao encontro da perspetiva de Parente (2014 p. 310) que afirma: *“a dinâmica que contribui para a promoção do compromisso entre pessoas e organização passa pela adoção de uma gestão estratégica de pessoas em que as diferentes práticas e instrumentos de gestão se complementam entre si”*. As Diretoras Técnicas enaltecem o conjunto de todas as práticas, como um processo e um caminho de construção, o que, por um lado, vem corroborar a hipótese nº1) a sustentabilidade organizacional implica providenciar uma cultura de melhoria contínua e qualificação dos colaboradores e, por outro lado, sugere que se analise

as práticas de gestão de pessoas à luz da perspetiva sistémica dada a forma como interagem e se influenciam.

A gestão estratégica de pessoas aponta para o reconhecimento do papel do colaborador e para o seu envolvimento e participação no projeto organizacional (Parente, 2014). A análise dos dados obtidos na investigação comprova que a participação e o envolvimento dos colaboradores, nomeadamente em reuniões de serviço e atividades extra da organização são práticas frequentes com influência na tomada de decisão e consequências no projeto da organização. Apesar de a organização reconhecer que existe dificuldade em realizar atividades para captar receitas, porque não quer sobrecarregar os colaboradores e desgastar a comunidade, pontualmente são desenvolvidas algumas atividades de angariação de recursos com a participação e envolvimento dos colaboradores. As conclusões do inquérito de satisfação dos colaboradores realizado anualmente são úteis na definição da estratégia organizacional e uma prova evidente do envolvimento e participação dos colaboradores no projeto da organização. Também é possível concluir que existem procedimentos formais documentados, contudo, as chefias optam pela informalidade, privilegiando a relação de proximidade com os colaboradores como por exemplo: existe um sistema formal de sugestões pouco utilizado, devido à abertura e proximidade na hierarquia da organização. Relativamente à importância atribuída à gestão de pessoas, foi possível concluir que na organização em análise, pensa-se que os colaboradores são o capital primordial e a sustentabilidade assenta na humanização da organização, ou seja, as necessidades e os interesses dos colaboradores são considerados no desenvolvimento da atividade diária da organização bem como no seu plano estratégico. Assim, a sustentabilidade passa pela forte valorização dos colaboradores como afirma a diretora técnica da estrutura residencial para idosos:

O sucesso das organizações tem a ver com as pessoas que cá trabalham que são o capital primordial numa instituição como a nossa, sem as pessoas isto não anda para a frente (...) acima de tudo o sucesso centra-se é nas pessoas.

O modelo de gestão de pessoas adotado na organização em estudo é baseado na sua visão, missão e valores assentes no espírito cristão, este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 2) a gestão das pessoas contribui fortemente para a IPSS atingir a sua missão e objetivos constituindo-se como uma prioridade para a sua sustentabilidade.

A sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor depende do sistema legal para o seu funcionamento. Os resultados do presente estudo, no que diz respeito a esta perspetiva, divergem na medida em que um sujeito-objeto não reconhece benefícios nem limitações na legislação que condicionem as práticas de gestão das pessoas. Os restantes sujeitos-objeto entendem o benefício da legislação no sentido de homogeneizar as normas para todas as organizações do Terceiro Setor, assim como os direitos e deveres quer dos colaboradores, quer das organizações enquanto entidades patronais. Verifica-se a referência a um maior número de limitações provocados pela legislação comparando com os benefícios, especificamente quanto: à idade de aposentação dos colaboradores que cuidam de idosos; à contratação, à remuneração salarial face à categoria profissional, à deslocação de pessoas de uma resposta social para a outra e à atuação em caso de maus tratos a menores. A perceção da maioria dos entrevistados no presente estudo vai ao encontro da abordagem de Salamon e Toepler in Carvalho (2007 p. 161) *“Todo o aparato jurídico que regula o funcionamento das organizações do Terceiro Setor estimula ou dificulta a sua sobrevivência”*. A discussão sobre este assunto gera discórdia, não apenas quanto aos dados recolhidos neste estudo, mas também por parte de vários autores.

Embora se possa concluir que na literatura, os autores não têm apresentado uma definição exata de sustentabilidade, com este estudo pretendeu-se ainda identificar os desafios enfrentados pelas organizações para garantir a sua sustentabilidade. Neste sentido, no que respeita às práticas de gestão de pessoas, constata-se que os desafios futuros são: a implementação da avaliação de desempenho, a implementação de uma filosofia e prática de humanidade, a problemática das carreiras longas para os colaboradores que cuidam de idosos, a melhoria da comunicação e a inovação na prestação dos serviços. No que concerne aos desafios transversais no presente e no futuro foram identificados como desafios os planos de formação periódicos e adequados e ainda o recrutamento de pessoas com perfil desejado e adequado. Quanto aos desafios futuros que as IPSS's terão de enfrentar, no que toca à sustentabilidade organizacional, concluiu-se que a dificuldade financeira constitui-se como o maior desafio, seguido pela diferenciação do serviço prestado e pelo trabalho em parceria, o que nos permite corroborar a hipótese nº3) **a prática de gestão de pessoas é, também condicionada pela situação financeira da organização e pela conjuntura económica do país.**

Vários estudos revelam que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelos gestores das organizações têm um impacto determinante, quer dizer, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009). Também é certo que a construção social da imagem da organização envolve, entre outros atores, os dirigentes, os colaboradores e a imagem que os clientes têm sobre os serviços são fatores que contribuem para a reputação de uma organização e cooperam fortemente para a sua sustentabilidade (Parente et. al., 2014). Neste trabalho, com base nas percepções dos colaboradores relativamente às práticas desenvolvidas na organização para a gestão de pessoas pode inferir-se que a satisfação geral dos colaboradores é predominantemente positiva, sentem-se pessoalmente ligados à organização, têm orgulho desta e gostavam de poder lá trabalhar o resto da vida. Quanto à percepção dos clientes relativamente ao desempenho dos colaboradores, pode depreender-se numa perspetiva global, a elevada satisfação uma vez que as respostas incidem maioritariamente sobre o muito satisfeito e o totalmente satisfeito, o que permite concluir o reconhecimento do trabalho dos colaboradores pelos clientes do CSCP e da imagem positiva que a organização transmite para a comunidade exterior.

Em suma, embora exista um caminho a percorrer, as diretrizes do CSCP vão no sentido de valorizar o seu capital humano. A implementação do SGQ tem contribuído para a valorização dos procedimentos formais de gestão de pessoas que contribuem para a sustentabilidade organizacional. As práticas de gestão de pessoas são integradas numa visão estratégica e sistémica da organização. Os colaboradores são o capital primordial e a sustentabilidade assenta na humanização da organização, reforçando a importância da gestão de pessoas.

6. REFLEXÃO FINAL

Independentemente dos resultados obtidos, o estudo realizado enaltece e reforça acima de tudo a importância das práticas de gestão de pessoas. Neste sentido concordamos com Dias (2014 p.57) quando afirma que *“A vantagem competitiva das Organizações do Terceiro Setor dependem cada vez mais, da capacidade dos dirigentes e diretores técnicos desenvolverem estratégias de gestão de pessoas que potenciem o seu desempenho”*.

As três Diretoras Técnicas entrevistadas assumem desde funções distintas a funções muito díspares, passando sempre pela responsabilidade de gestão de pessoas, a Diretora Técnica do Centro de acolhimento Temporário especifica:

São duas funções distintas: a primeira prende-se com a coordenação e daí o cargo de Diretora Técnica, a coordenação e gestão da casa, quer a gestão de pessoal quer a gestão de materiais e financeiro, quer a própria estrutura. Depois tenho o meu trabalho como assistente social.

Já a Diretora Técnica da Estrutura Residencial para Idosos refere-se à suas funções como muito díspares *“com uma responsabilidade de dar conta quer das situações dos utentes quer dos funcionários e depois de uma série de abordagens do exterior de várias ordens”*. Enquanto a Diretora Técnica da Creche e Jardim infantil assume no que respeita às suas funções *“tenho que orientar o bom funcionamento das duas casas (...) relativamente à gestão das pessoas sou responsável pelos horários, acompanho o seu desempenho”*.

Terminamos, com o testemunho do diretor geral que coloca a ênfase da sustentabilidade nos colaboradores da organização, registando: *“Os recursos humanos é que são a mobília da casa, porque os clientes vão e vêm, quem permanece são os colaboradores, são eles que fazem a instituição”*

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Setor*. Coimbra: Almedina.
- Amador, C. (2013). Sustentabilidade financeira das organizações da economia social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise, *IV colóquio internacional de doutorados/as do CES*. Coimbra.
- Armani, D. (2003). *Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil. Sustentabilidade das organizações da sociedade civil*. Recife: Aliança Interação.
- Azevedo, C. Franco, R. & Meneses, J. (Coord.) (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos - O desafio da inovação social* (3ª edição). Porto: Impulso Positivo.
- Carvalho, D. (2007). Sustentabilidade e efetividade de ONG's ambientais: a influência do processo gerencial In *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*. Acedido em 29.06.17 em <https://books.google.pt/>.
- Chambel, M. & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: *Mediação da facilitação do trabalho na família* (Vol.26 (3), p.275-286). Acedido em 29.06.17, em

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010366X2009000300001&script=sci_abstract&tlng=pt

- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Fonseca, J. (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldade de uma metodologia de investigação - *VI Congresso português de sociologia*, Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais Humanas.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Princípia.
- Júnior, J.; Queiroz, J.; Hékis, H.; Queiroz, F; Lima, N. & Furukava, M. (2012). Management non-profit organizations: an assessment of performance through the balanced scorecard. *Journal of Operations & Production Management*, Vol.10, N°2, p: 57-56, Brazilian.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia em educação In *Revista de Educação* (vol.2, p.49-65). Bragança: Eduser.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: ISCSP.
- Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De facto editores.
- Oliveira, W. (2011). Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade: Estudo de multicasos do ONG's negras em Salvador da Bahia - Brasil. *Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção de grau de mestre em Gestão*, sob orientação do Doutor José Manuel Mendes, Coimbra.
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados In *Empreendedorismo social em Portugal*, p.176-194. Porto: Edição Universidade do Porto-Faculdade de Letras.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Roque, A. (2012). Partes interessadas e as OSFL In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (3ª edição, p.209-227). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Vilelas, J. (2009) - *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. (2003). *Estudo de caso - Planejamento e métodos* (2ª ed.), Trad. Daniel Grassi; Porto Alegre: Bookman.

Web grafia

Carvalho, D. (2007). Sustentabilidade e efetividade de ONG's ambientais: a influência do processo gerencial In *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*. Acedido em 29.06.17 em <https://books.google.pt/>.

Chambel, M. & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família (Vol.26 (3), p.275-286). Acedido em 29.06.17, em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010366X2009000300001&script=sci_abstract&tlng=pt